

TempsLibre.ch



Travail
individuel

Stratégie repensée

Référence incontournable en Suisse romande depuis près de 20 ans, l'agenda culturel en ligne TempsLibre.ch doit trouver sa nouvelle place parmi une pléthore d'offres concurrentes, afin de garantir sa pérennité. Une stratégie révisée, ayant l'autofinancement pour principal objectif, sera la clé pour un repositionnement à succès.

Table des matières

PREMIÈRE PARTIE : DIAGNOSTIC	2
1. TempsLibre.ch en quelques mots.....	2
Les chiffres clé (moyenne 2016)	2
Le classement des événements	2
2. Promotion des événements en ligne.....	3
Chronologie.....	4
3. Le pool loisirs et culture de GeneralMedia SA	4
4. Le marché des agendas culturels en ligne et le positionnement de TL	5
TempsLibre.ch et les réseaux sociaux	6
5. Analyse du trafic.....	7
Données démographiques.....	7
Mode de consultation.....	7
Comportement	8
Acquisition du trafic.....	9
Mots-clés et corpus sémantique.....	10
Taux de rebond	11
6. Les coûts du site	12
Les sources de revenu.....	13
7. Une stratégie à revoir	14
Point de départ : les publics cibles.....	14
Les acteurs culturels	14
Les amateurs de sorties culturelles.....	16
Des finances qui stagnent	16
DEUXIÈME PARTIE : OBJECTIF AUTOFINANCEMENT	18
8. Un site fonctionnel et stable	18
Exhaustivité ou contenu unique ?	18
Répartition des charges.....	19
Déterminer le <i>Unique Selling Point</i>	19
Des outils de mesure	20
La newsletter.....	20
La création d'un profil visiteur	22
Outil de ticketing.....	22
9. Modèles économiques	22
Pour en revenir aux bases.....	22
Les besoins des communicateurs culturels	23
Les partenariats.....	24
Retour sur investissement.....	25
Le modèle freemium	26
La revente de données	26
10. Un client cible unique	27
Création de valeur pour un seul client idéal	27
Une USP sur mesure.....	28
La réalisation des projets	30

PREMIÈRE PARTIE : DIAGNOSTIC

1. TempsLibre.ch en quelques mots

L'agenda culturel en ligne TempsLibre.ch est une plateforme mise à disposition des acteurs du monde culturel romand, pour annoncer leurs événements au public. La démarche est entièrement libre et gratuite, et le site recense chaque année près de 15'000 événements se déroulant dans toute la Suisse romande, dans les cantons alémaniques limitrophes et en France voisine.

Le site est disponible uniquement en langue française ; son design est *responsive*, ce qui garantit l'optimisation de la lecture et de la navigation, quel que soit le support utilisé (ordinateur de bureau, téléphones mobiles, tablettes).

Le principe est on ne peut plus simple : les organisateurs d'événements culturels alimentent gratuitement l'agenda qui, de par son exhaustivité, attire un public concerné qui se fidélise.

On peut donc distinguer deux groupes cibles :

- 1- Les organisateurs d'événements ;
- 2- Les visiteurs du site, soit les clients du premier groupe.

Parmi les organisateurs, on retrouve les agences événementielles, les services publics, les associations et fondations, mais encore également les artistes eux-mêmes. Ceux-ci créent d'abord un compte utilisateur personnel, qui reste invisible aux visiteurs du site. Ce qui est visible, est l'organisation qu'ils gèrent, et les événements que cette dernière organise. Le backoffice du site est donc composé de trois entités distinctes : les utilisateurs, les organisations et les événements. Chaque création d'une nouvelle entité nécessite une validation manuelle de la part des administrateurs du site, étape préalable indispensable à la publication.

Les chiffres clé (moyenne 2016)

- 35'000 visiteurs par mois
- 155'000 pages vues par mois
- 10'000 événements recensés
- 00:03:23 temps moyen par visite
- 102'000 abonnés à la newsletter

Le classement des événements

La fonction première du site est donc de référencer les événements dans l'agenda. Afin de rendre le site plus attractif aux visiteurs, les événements publiés sont classés par ordre « d'envergure ».

Classement	Section du site	Envergure de l'événement
A+	Sélection romande, top news	Méga-événement, envergure internationale

A	Sélection romande	Événement susceptible d'attirer du public d'un autre canton
B	Sélection cantonale	Événement susceptible d'attirer du public dans un rayon de 50 km
C	Pas de sélection	Événement local

En règle générale, le classement dans l'une ou l'autre de ces catégories est cohérente avec le rayon de communication adopté par l'organisateur. A savoir : si un événement ayant lieu à Genève fait de la publicité auprès du public jurassien, il sera certainement sélectionné en A voir A+.

Ce classement a pour but de proposer au visiteur du site les événements les plus importants de Suisse romande et/ou de son canton. Il est important de préciser ici que les pages principales du site, soit les sélections cantonales et romande, ne sont pas les pages les plus visitées. Elles s'adressent à des visiteurs qui seraient arrivés sur le site depuis un moteur de recherche, souhaitant en savoir plus sur tel ou tel événement qu'ils connaissent déjà.

2. Promotion des événements en ligne

Indépendamment du classement, les organisateurs ont la possibilité de promouvoir leurs événements grâce à différents services de communication, qui permettent notamment de se détacher parmi le large nombre d'annonces en ligne.

Outils de promotion gratuits :

CONCOURS - Organisés sur demande par le staff du site, cette option permet de la visibilité en exergue sur une page très visitée du site¹.

PROMOS – Consistant en des réductions sur le plein tarif en vigueur, les promos sont très prisées par les visiteurs du site. La promotion est en création libre depuis l'espace utilisateur, et est publiée dès validation par le staff. Le visiteur télécharge son coupon (nominatif et numéroté) et le présente à la billetterie le jour de l'événement pour bénéficier de la réduction.

Les promos et les concours sont relayés par la newsletter mensuelle du site à l'intégralité des abonnés, soit plus de 100'000 personnes.

Outils de promotion payants :

L'offre de services du site pour la communication des événements culturels se compose des options suivantes :

- Mise en évidence coup de cœur, pour une durée hebdomadaire ou mensuelle ;
- Envoi d'une newsletter dédiée aux abonnés du site profilés par région ;

¹ D'après les résultats donnés par l'outil d'analyse du trafic web Google Analytics.

- Publi-reportage dans la rubrique « Actualités » ;
- Sponsoring d'une ou plusieurs newsletters mensuelles, envoyées à l'ensemble des abonnés de Suisse romande (plus de 80'000 personnes) ;
- Différents niveaux de partenariats sont proposés, qui incluent des packs de services de promotion.

Chronologie

1998 : création du premier agenda culturel en ligne de Romandie, RegArt.ch, par un freelance passionné de culture

2001 : mise en ligne de l'agenda culturel TempsLibre.ch par le groupe de presse Ringier

2008 : Ringier rachète les droits de RegArt.ch et fusionne les deux sites sous le nom de TempsLibre.ch

2012 : la PME lausannoise GeneralMedia SA rachète le site

Depuis son rachat par la société lausannoise, le site a déjà connu trois refontes complètes, aussi bien structurelles que graphiques, et à ce jour il répond aux critères les plus exigeants en matière de développement web, SEO² et UX³.

3. Le pool loisirs et culture de GeneralMedia SA

TempsLibre.ch fait partie intégrante du pool de produits loisirs et culture de l'entreprise. Le produit phare de ce pool est le site Loisirs.ch.

Développés par les mêmes webmasters et webdesigner, les deux sites présentent un grand nombre de similarités et adoptent les mêmes processus de fonctionnement. C'est pourquoi il serait impossible d'expliquer le fonctionnement de TempsLibre.ch, sans présenter celui de Loisirs.ch.

Loisirs.ch a été lancé par GeneralMedia en 2007. La ligne éditoriale est aussi simple qu'efficace : sont référencés les loisirs romands destinés à toute la famille.

La principale différence entre les deux sites est que le contenu mis en ligne sur Loisirs.ch est sélectionné par une équipe de rédacteurs, qui se réserve donc le droit de le choisir. Les activités ainsi retenues pour apparaître sur le site seront mises en valeur par des articles originaux illustrés. L'avantage de ce procédé est que tout le contenu du site résulte unique, ce qui est l'un des éléments clé pour optimiser le référencement naturel du site sur les moteurs de recherche. Par ailleurs, cette méthode permet de contrôler la qualité des textes publiés.

L'excellent référencement du site lui a permis de s'imposer en tant que référence incontournable pour les « consommateurs » de loisirs en Suisse romande. Le trafic complet est mesuré par la statistique Internet NET-Matrix-Audit⁴. Le tableau ci-dessous résume les résultats mensuels du site :

² SEO : Search Engine Optimization.

³ UX : User Experience.

⁴ La participation à l'audit certifiant est payante. « Tous les participants sont saisis selon des définitions uniformes. Les valeurs de mesure sont directement comparables et valides et la procédure de mesure précise donne des valeurs sûres.

Période	Unique Clients	Visits	CH-Visits	Visits/UCs	Use Time	Page Impressions	CH-Pis	PI/Visits
2016-12 freizet.ch	296'000	477'514	85 - 89 %	16	0:03:12	1'563'116 373'231	90 - 94 %	2.9
2016-11	275'000	434'031	85 - 89 %	16	0:03:13	1'286'716	90 - 94 %	3.0
2016-10	276'000	419'177	85 - 89 %	15	0:03:28	1'432'521	90 - 94 %	3.4
2016-09	226'000	343'061	90 - 94 %	15	0:03:16	1'077'798	90 - 94 %	3.1
2016-08	319'000	486'876	85 - 89 %	15	0:03:15	1'480'084	90 - 94 %	3.0
2016-07	303'000	465'690	85 - 89 %	15	0:03:26	1'459'246	90 - 94 %	3.1
2016-06	185'000	289'231	85 - 89 %	16	0:03:29	957'372	90 - 94 %	3.3
2016-05	203'000	311'364	85 - 89 %	15	0:03:37	1'040'912	90 - 94 %	3.3
2016-04	176'000	260'989	85 - 89 %	15	0:03:31	892'471	90 - 94 %	3.4
2016-03	181'000	266'237	85 - 89 %	15	0:03:35	983'583	90 - 94 %	3.7
2016-02	151'000	213'796	85 - 89 %	14	0:03:46	797'611	90 - 94 %	3.7
2016-01	149'000	208'276	85 - 89 %	14	0:03:30	689'103	90 - 94 %	3.3
2015-12	157'000	265'251	90 - 94 %	17	0:03:27	849'214	90 - 94 %	3.2

TABLEAU 1

En moyenne, Loisirs.ch enregistre mensuellement plus d'un million de pages vues pour 230'000 clients uniques. Grâce à ces résultats, le site dégage aujourd'hui un large bénéfice, principalement par la vente d'espaces publicitaires à des marques intéressées par le public concerné par le site, qui a pour cœur de cible les mères de famille âgées de 30 à 45 ans avec un pouvoir d'achat moyen à supérieur.

Après près de cinq ans d'un succès grandissant, l'entreprise a fait l'acquisition de TempsLibre.ch car la part de prestataires référencés par Loisirs.ch actifs dans le domaine de la culture, devenait de plus en plus importante. L'entreprise y a vu une forte opportunité de développement.

L'objectif de l'achat de TempsLibre.ch était donc de doubler les bénéfices, en proposant un site spécialisé dans la culture particulièrement attractif pour les grandes marques à la recherche de prestige.

Le fonctionnement du site tempsLibre.ch se calque de plus en plus sur celui de Loisirs.ch, les processus mis en place pour amener ce dernier au succès ayant largement fait leurs preuves. La comparaison entre ces deux sites sera donc fréquente dans ce travail.

4. Le marché des agendas culturels en ligne et le positionnement de TL

Au moment de sa création, en 1998, l'agenda avait pour but de proposer une plateforme d'annonce entre les acteurs culturels d'une part, leur public direct et les médias d'autre part. Ainsi, les journalistes puisaient dans l'agenda pour leurs pîges culturelles, et les rédactions utilisaient le flux d'informations rentrées pour nourrir leurs propres agendas, aussi bien sur le web que print. L'usufruit de la plateforme par les médias était un service sur abonnement annuel, impliquant une contribution financière. Part importante des sources de revenus du site, à cela s'ajoutait une petite palette de prestations pour la « mise en évidence » destinée aux organisateurs, qui souhaitaient faire sortir leur

Net-Matrix-Audit mesure uniquement l'utilisation de vrais Unique Clients (pas de robots et Spiders). » [source : <http://www.publicitas.ch/fr/recherche/etudes-et-statistiques/digital/net-matrix-audit>]

événement de la masse. Au moment de sa création, loin d'être rentable le site survivait donc malgré tout en autofinancement.

Au fur-et-à-mesure que le site prenait de l'importance, les *challengers* se faisaient de plus en plus nombreux sur le marché de la toile. Au bout de quelques années d'existence cependant, faute de moyen ces nouveaux sites perdaient en attractivité de par un graphisme et des caractéristiques techniques vieillots, vite dépassés par des technologies numériques en continu mouvement.

L'élément clé pour la subsistance sur la longue durée d'un site internet étant son adaptation régulière aux changements technologiques, le manque de rentabilité de ce genre de site a été un mur infranchissable pour la plupart des entrepreneurs qui se sont risqués dans un tel projet.

Malgré le manque de rentabilité, le site TempsLibre.ch avait et garde toujours à ce jour ses concurrents deux avantages :

- 1- En tant que pionnier sur le marché, c'est également l'agenda culturel en ligne le plus connu aussi bien des acteurs culturels que du public, et de ce fait il jouit d'une crédibilité à fort potentiel ;
- 2- Dès son rachat par le groupe Ringier il y a près de 10 ans, le site est intégré à un pack de sites qui évoluent parallèlement, et qui eux sont rentables. Les différentes évolutions techniques et graphiques de TempsLibre.ch se sont donc toujours faites sur le dos d'autres produits.

A ce jour, les principaux émulateurs actifs sont les suivants :

- Les agendas inter-cantonaux :

leprogramme.ch : créé en 2012 et tenu par un particulier, le site référence l'actualité des spectacles vivants (musique, théâtre, danse) pour les cantons de Genève, Vaud et Neuchâtel.

culturalnetwork.ch : créé en 2012 par une startup rattachée à l'Université de Lausanne, le site permet aux acteurs culturels de référencer leurs événements.

- Les agendas cantonaux :

sortir.archinfo.ch : produit par la Société Neuchâteloise de Presse SA, l'agenda culturel en ligne a été lancé en 2014. Les organisateurs du canton de Neuchâtel doivent y référencer leurs événements s'ils souhaitent avoir une chance que ceux-ci soient repris par les quotidiens du canton (L'Impartial et L'Express).

culturevalais.ch : conçu sur les mêmes principes que TempsLibre.ch, l'agenda culturel de l'association Culture Valais est géré par l'Etat du Valais. Il a pour mission principale de promouvoir les artistes du Canton.

TempsLibre.ch et les réseaux sociaux

Une présence active sur les réseaux sociaux est également un moyen d'optimiser le référencement d'un site par les moteurs de recherche. De plus, c'est un moyen de faire de la communication à large échelle, et ce à moindre coûts (voir gratuitement).



FIGURE 1

La page Facebook de TempsLibre.ch compte plus de 13'000 fans. 3 à 5 posts par jour permettent de mettre en avant les événements du site, mais aussi d'attirer de nouveaux visiteurs.

Bien qu'il soit possible de booster les posts Facebook, soit d'augmenter leur visibilité moyennant finances, la part de budget consacrée à cette promotion reste très fortement limitée.

5. Analyse du trafic

Des outils professionnels fournis par Google comme Analytics ou Webmaster Tools collectent des données très précises, qui permettent de dresser un portrait des visiteurs, en se basant sur leur comportement de navigation. La connaissance du « visiteur type » est essentielle pour établir et/ou optimiser la stratégie d'acquisition de nouveaux visiteurs du site.

Présentation du visiteur type :

Données démographiques

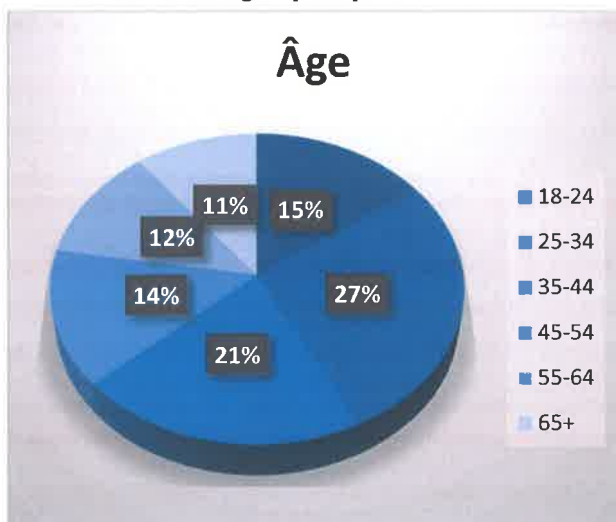


TABLEAU 2

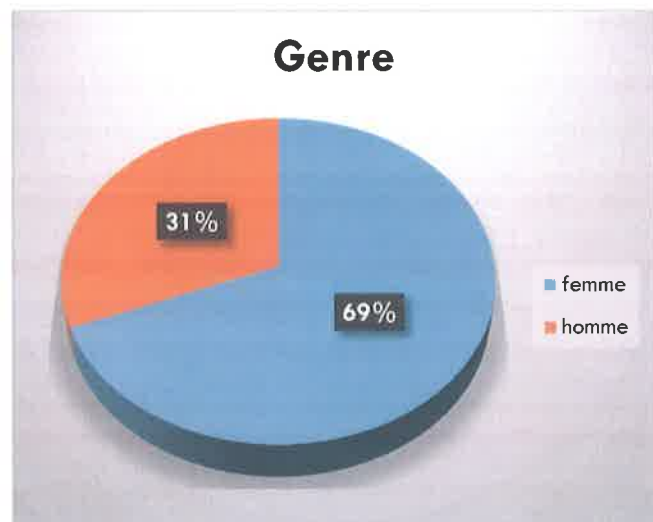


TABLEAU 3

Mode de consultation

D'après l'analyse des données, en général le jour où les visiteurs sont les plus nombreux est le samedi, alors que le jour avec le moins de visites est le lundi.

Concernant les supports d'utilisation, l'ordinateur de bureau et la tablette se partagent la plus grande part des visiteurs, alors que seulement 12% des visiteurs consultent le site depuis leur téléphone portable.

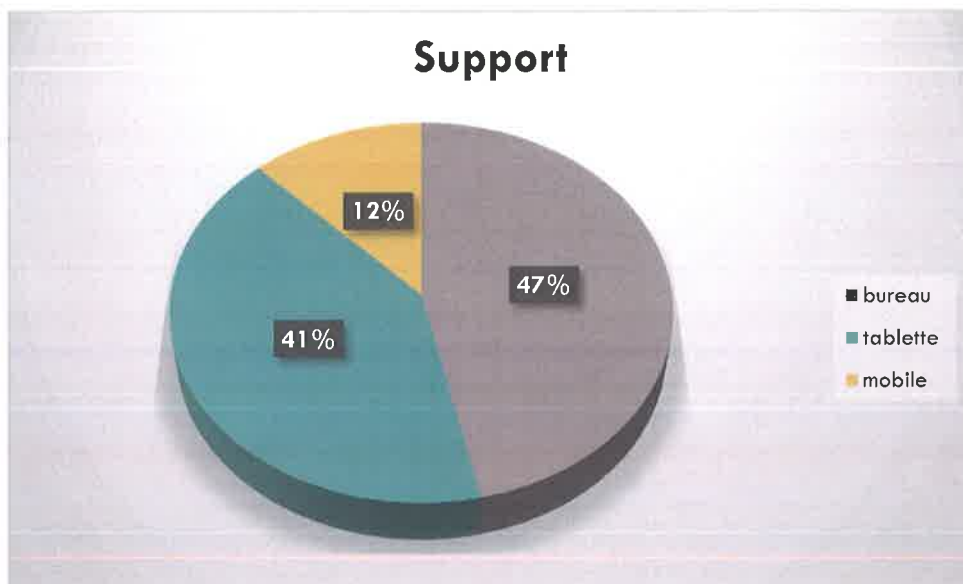


TABLEAU 4

Comportement

7 visiteurs sur 10 sont des nouveaux visiteurs, ce qui indique d'une part que la stratégie d'acquisition mise en place (référencement et réseaux sociaux) fonctionne bien, et d'autre part qu'il reste une bonne marge de manœuvre pour fidéliser ces lecteurs afin de les voir revenir. L'équilibre parfait à atteindre étant le 50-50.

Concernant les dix pages les plus vues du site, qui en compte au total 35'000, le tableau ci-dessous présente les résultats pour janvier 2017 :

Page	Pages vues	Contribution au total : Pages vues
205 138		
<small>% du total: 100.00 % (205 138)</small>		
1. www.tempslibre.ch/	6.96 %	
2. www.tempslibre.ch/romandie/spectacles	2.08 %	
3. www.tempslibre.ch/fribourg/festivals/381353-festival-des-lumieres-de-morat-2017	2.07 %	
4. www.tempslibre.ch/romandie/concerts	1.50 %	
5. www.tempslibre.ch/recherche/	1.35 %	
6. www.tempslibre.ch/romandie/manifestations	1.31 %	
7. www.tempslibre.ch/romandie/expositions	1.28 %	
8. www.tempslibre.ch/admin/login	0.93 %	
9. www.tempslibre.ch/lieux/gare-de-morat-7636	0.85 %	
10. www.tempslibre.ch/actualites	0.79 %	

TABLEAU 5

La page d'accueil du site est sans surprises celle qui récolte le nombre de pages vues le plus important, tandis que celle réservée à la connexion des acteurs culturels (admin/login) n'arrive qu'à la 8^e position. La page « actualités » apparaît également dans le top 10, alors qu'elle n'existe que depuis mai 2016.

A remarquer enfin, les visiteurs (qui ne sont pas géolocalisés) ne font pas spécialement de recherches pour leur canton de résidence.

Acquisition du trafic

Voici les statistiques concernant l'origine du trafic sur le site, pour le mois de janvier :

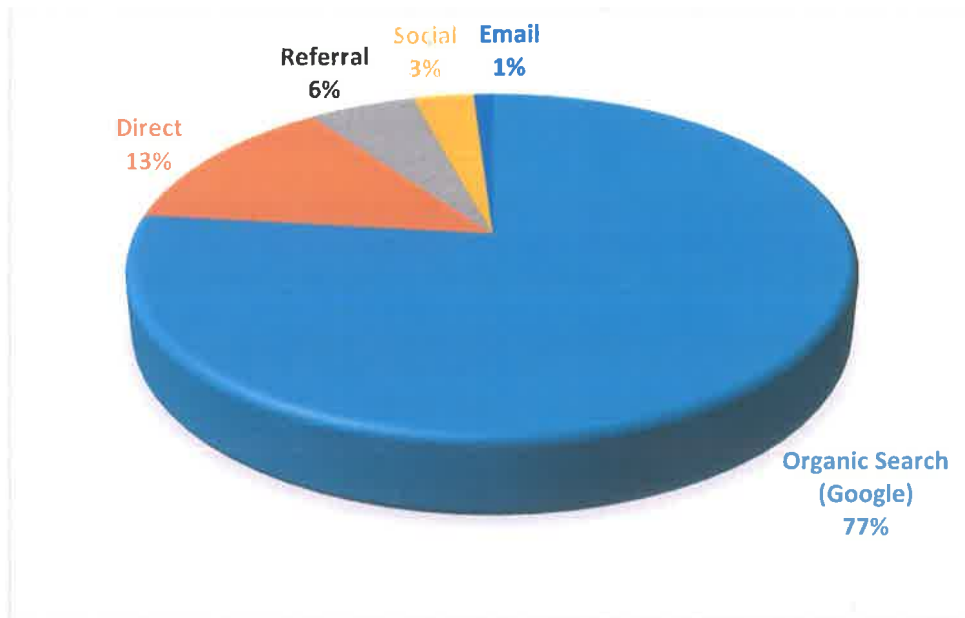


TABLEAU 6

Ce dernier tableau est particulièrement intéressant si l'on compare les mêmes mesures pour le site Loisirs.ch :

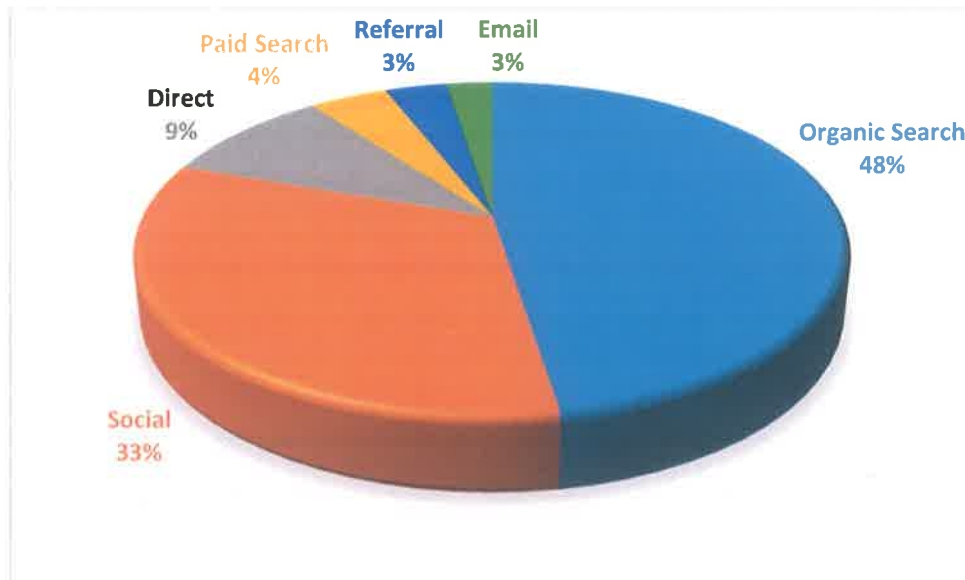


TABLEAU 7

Pour les deux sites la source principale du trafic sont les moteurs de recherche, et parmi ceux-ci en grande majorité Google.

La mention « Referral » fait allusion au système de *backlinks*, soit des liens de ces sites sur d'autres sites internet. Cette source de trafic est plus importante pour TempsLibre.ch que pour Loisirs.ch ; cependant il est important de noter que pour l'agenda culturel, le site qui apporte le plus de *backlinks* est précisément Loisirs.ch. Cette constatation n'est pas anodine. En effet le site Loisirs.ch référence également des événements culturels, qui sont alors systématiquement liés aux mêmes événements sur le

site TempsLibre.ch. Il s'agit là d'une stratégie réfléchiée et mise en place durant l'été 2016, qui fait donc ses preuves depuis.

Un autre résultat qui mérite d'être souligné, notamment en vue du même relevé sur Loisirs.ch, est celui de la part de trafic amenée par les réseaux sociaux. De 3% seulement sur TempsLibre.ch, elle est de 33% sur Loisirs.ch. Cette donnée montre clairement à quel point il est essentiel que la stratégie du *Community Management* soit au point, et suivie.

Mots-clés et corpus sémantique

On l'a vu, le 77% des visiteurs arrivent sur le site en faisant une recherche Google. Ce dernier propose d'étudier quels mots clé sont ceux qui drainent le plus de trafic depuis le moteur de recherche, grâce à un autre outil d'analyse, Search Console.

Parmi les requêtes de recherche les plus fréquentes, l'expression liée « temps libre » est celle qui rapporte le plus de trafic. Viennent ensuite, et suivant leur saisonnalité, les événements ponctuels, comme par exemple les trois derniers mois de l'année 2016 « i muvrini montreux » et « morat lumière ». Suivent « sortir lausanne » et « manifestation geneve ».

L'outil Search Console permet de savoir où TempsLibre.ch est le plus fort en termes de SEO, soit de référencement naturel. Sachant les trois premiers résultats d'une recherche drainent près de 60% des clics, et que rien que le premier en attire en moyenne 37%⁵, il est essentiel pour un site qui souhaite augmenter son trafic de soigner son positionnement en tant que première priorité.



FIGURE 2

⁵ <http://www.journaldunet.com/solutions/seo-referencement/seo-serp-google-quel-apport-en-termes-de-traffic/>

Google propose aux entreprises souhaitant s'assurer des premières places dans les résultats de recherche avec des mots-clé précis, de payer pour ce service. Trouver le bon équilibre entre SEO (recherche naturelle) et SEA (recherche payée) pour garantir une bonne présence sur les moteurs de recherches est le travail des spécialistes en SEM, ou Search Engine Marketing.

Pour TempsLibre.ch, le projet est en cours de créer un corps sémantique annuel et saisonnier afin de se garantir les premières places en paid search ; pourtant, l'exemple de Loisirs.ch vu dans le chapitre précédent montre que l'achat de mots clé sur Google ne rapporte finalement que 4% du trafic au site.

Taux de rebond

Le taux de rebond, ou bounce rate, indique le rapport entre le nombre total de visites, et le nombre de visites qui se limitent à une seule page. L'étude de ce rapport permet de savoir quelles sont les pages les plus accrocheuses du site, et donc de savoir ce que préfèrent les visiteurs.

En règle générale, l'on considère bon un taux de rebond situé entre 20 et 40%, et qu'il devient nécessaire de prendre des mesures s'il dépasse les 70%.

Pour TempsLibre.ch, la moyenne du taux de rebond du site est de 50.92% entre décembre 2016 et janvier 2017. Si l'on prend plus spécifiquement les résultats de pages particulières, celles des articles publiés dans la section Actualités est nul (0%), ce qui veut dire que pratiquement tous les visiteurs qui atterrissent sur ces articles, visitent également au moins une autre page du site. Cela dit, le nombre de visiteurs qui atterrissent sur ces pages est très bas (<1% des sessions⁶).

Si l'on mesure le taux de rebond des pages les plus vues du site, cela donne le résultat suivant :

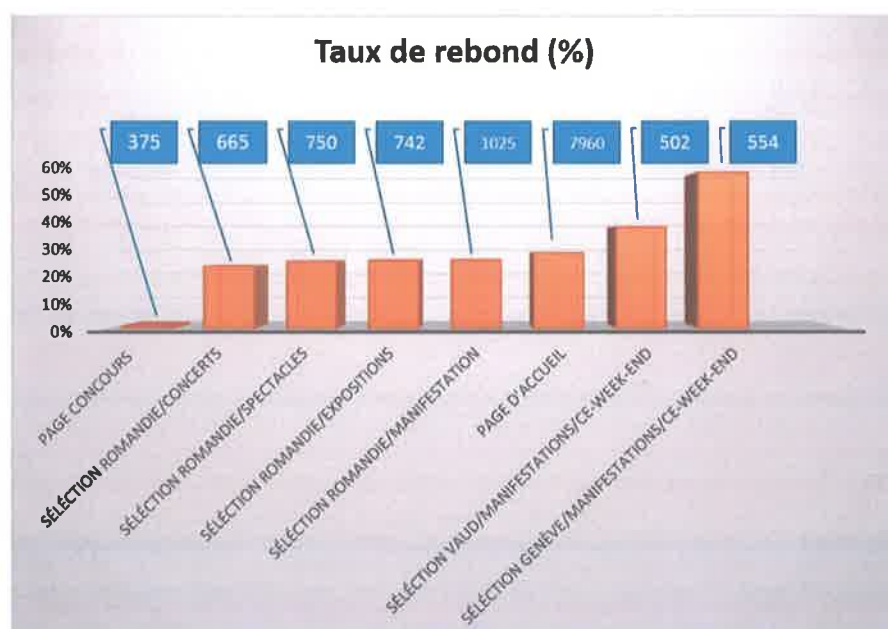


TABLEAU 8

⁶ « Analytics calcule le nombre de sessions et d'utilisateurs pour votre compte. Les sessions représentent le nombre de sessions individuelles initiées par l'ensemble des utilisateurs de votre site. Si un internaute est inactif sur votre site pendant au moins 30 minutes, toute activité ultérieure sera considérée comme une nouvelle session. Si un internaute quitte votre site et y accède de nouveau moins de 30 minutes après, Analytics ne comptabilise qu'une seule session. » [source : <https://support.google.com/analytics/answer/1257084?hl=fr>]

Si l'on prend les pages les plus vues sur un mois standard (les cases bleues du Tableau X présentent le nombre de sessions), le taux de rebond le plus faible se mesure sur la page concours (0.8%).

A l'inverse, la page dont le taux de rebond est le plus important est celle des partenaires (63.6 % pour 230 sessions par mois en moyenne).

Comme on l'a vu, l'analyse précise du trafic permet d'intervenir afin de l'augmenter. Un trafic important est bien sûr le garant de la pérennité du site, mais est également la condition à une bonne rentabilité.

6. Les coûts du site

Actuellement, l'entreprise GeneralMedia alloue au site deux personnes fixes (un rédacteur et un vendeur) à 100%. La dernière refonte, aboutie en mai 2016, a nécessité une équipe IT de trois personnes ainsi qu'un graphiste web, qui se sont consacrés au développement sur près de trois mois à 100%. La résolution de bugs importants a ensuite bloqué à 100% un développeur durant un mois. La maintenance régulière et la résolution de bugs mineurs engage environ 10% du temps d'un développeur et 5% du temps d'un graphiste, tout au long de l'année.

A ce jour, si l'on considère que des coûts doivent être engendrés pour une refonte technique du site tous les trois ans, nous pouvons résumer schématiquement la répartition des coûts annuels (fixes et récurrents) de la manière suivante :

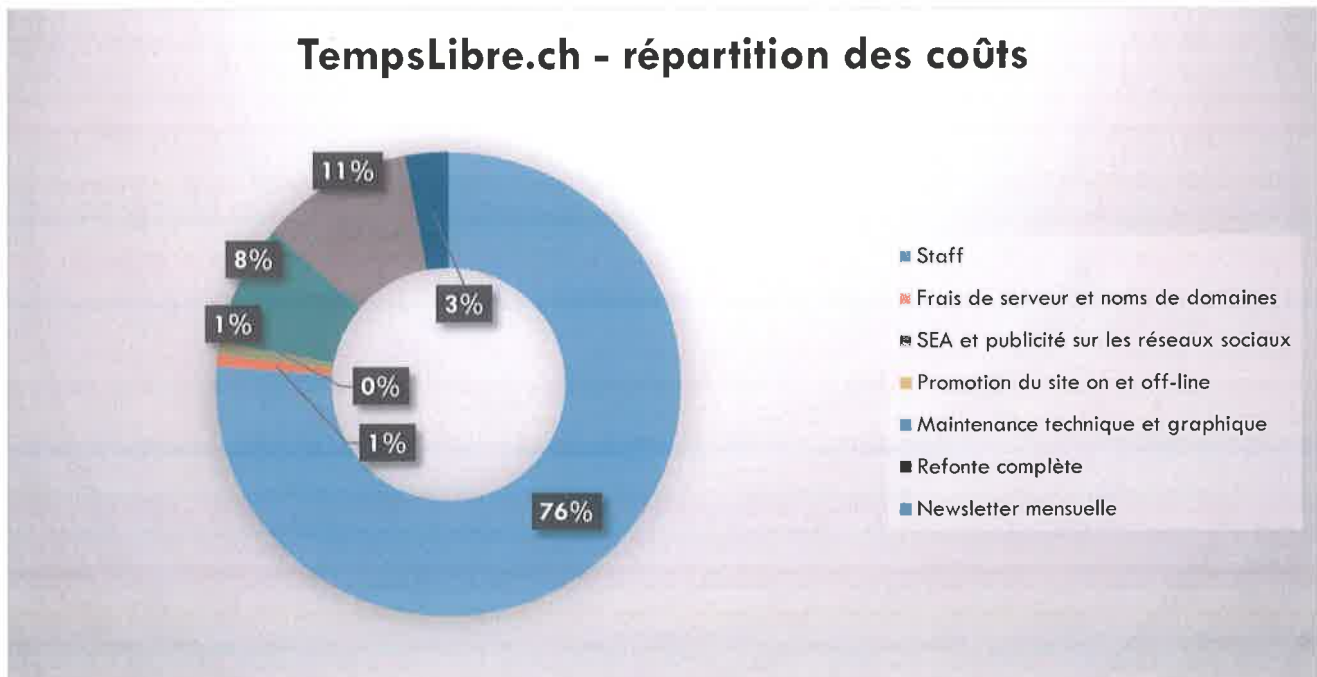


TABLEAU 9

Il est intéressant de comparer ce graphique à celui de Loisirs.ch, qui au contraire de TempsLibre.ch dégage un bénéfice depuis plusieurs années.

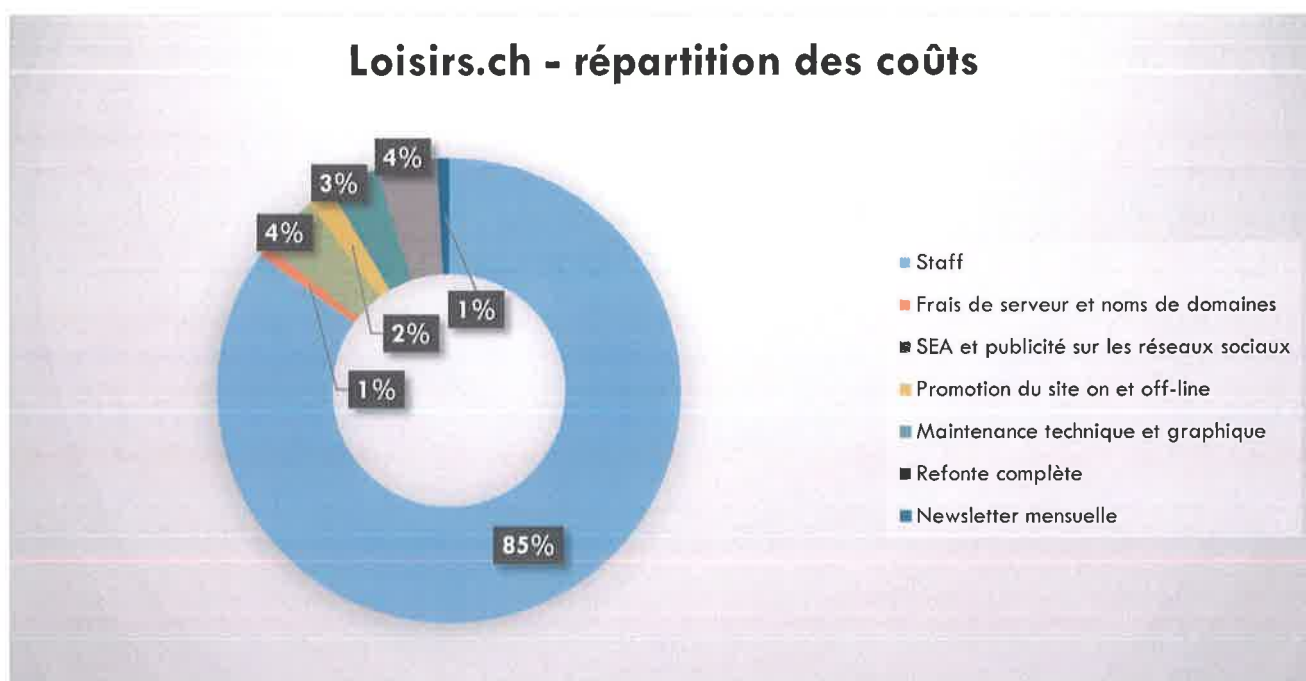


TABLEAU 10

Cette comparaison permet de noter les éléments suivants :

- La part de budget allouée pour le staff à Loisirs.ch est près de 10% plus importante que celle prévue pour TempsLibre.ch ;
- A l'inverse, TempsLibre.ch réserve près de 10% de plus que Loisirs.ch à la part technique des coûts.

Cette différence de répartition s'explique par le fait que TempsLibre.ch a été acquis, alors que Loisirs.ch a été créé de toute pièce. La création permet de planifier une stratégie de développement, tandis que l'acquisition d'un site au contenu autogéré par les utilisateurs oblige l'adoption des processus existants. En bref, alors que l'entreprise a dicté sa loi pour la création d'un site dédié aux loisirs, elle a dû s'adapter aux habitudes bien ancrées des acteurs culturels.

Ce choix d'adaptation était en soi une stratégie, car l'entreprise ne voulait pas courir le risque de perdre en route les organisateurs d'événements culturels romands, qui publiaient sur le site depuis déjà plusieurs années et qui par définition sont toujours réticents aux changements de trop grande envergure, car manquant cruellement de temps.

A noter que l'entreprise aurait pu également faire le choix, dès le moment de l'acquisition du site, de récupérer la main mise sur le contenu, afin d'en garantir la même qualité que celui de Loisirs.ch. L'équipe rédactionnelle étant déjà en place, le surcoût n'aurait alors pas été très important. Cependant, et par prudence, l'entreprise a fait le choix de conserver les processus en place afin de pouvoir, dans un premier temps, s'assurer de la bonne rentabilité du site.

Les sources de revenu

La gestion de TempsLibre.ch a donc entièrement été calquée sur celle de Loisirs.ch. Ce dernier vend différentes prestations à ses clients, qui permettent de garantir le fonctionnement du site, et même de générer un bénéfice :

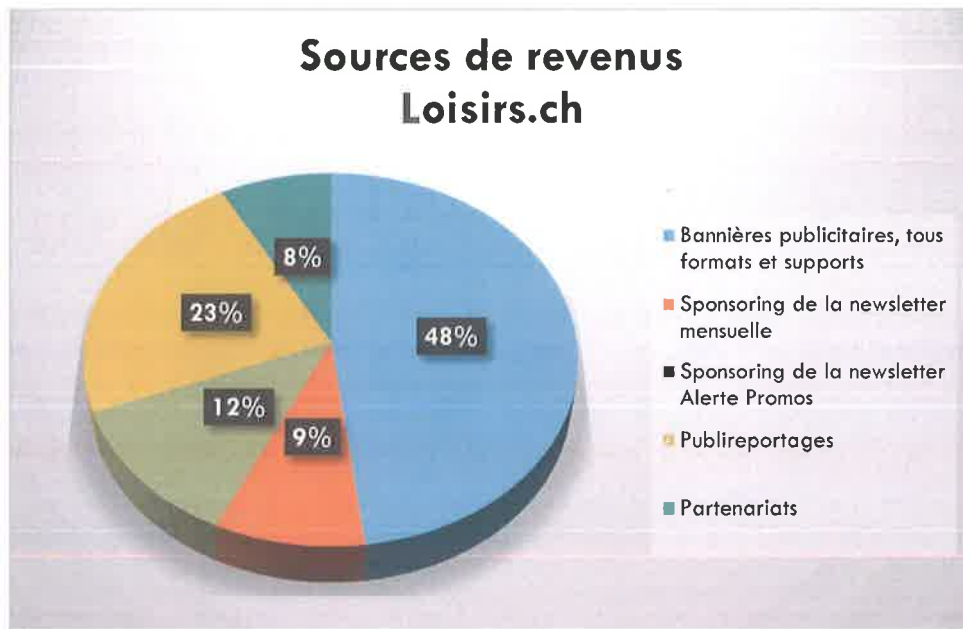


TABLEAU 11

Ces prestations ont été pensées en réponse directe aux besoins des clients.

7. Une stratégie à revoir

L'historique de TempsLibre.ch confirme ce que toutes les personnes ayant un pied dans le monde culturel savent très bien, à savoir qu'il s'agit là d'un domaine où les affaires ne sont pas simples.

Financé depuis sa création par des entreprises privées, le site n'a jamais bénéficié de soutiens financiers public ou privé que ce soit, et son manque de rentabilité a rapidement découragé les managers qui s'y sont frottés. Rien que ces quatre dernières années, cinq personnes se sont succédées au poste de chef de produit, pour des durées variables allant de quelques semaines à plusieurs mois.

Cet important *turnover* s'explique facilement, au vu des différentes difficultés inhérentes à la gestion d'un site qui n'est pas rentable, notamment quand celui-ci appartient à une société privée qui en attend des bénéfices.

A ce jour la pérennité du site est en jeu, et ce malgré sa position de leader dans le domaine des agendas culturels, et les investissements qui ont été faits afin de lui garantir cette position.

Point de départ : les publics cibles

Comme on l'a vu, la plateforme TempsLibre.ch cible sur l'heure deux publics : les acteurs culturels d'une part, et leurs publics d'autre part. Ces deux publics, et notamment leurs besoins et leurs priorités doivent être bien compris afin de leur offrir des services qui leur correspondent.

Les acteurs culturels

Les organisateurs d'événements culturels romands sont les garants de l'exhaustivité du site. Il leur appartient de mettre en ligne leur programmation, et c'est ces événements que l'on va retrouver à l'agenda dans la plateforme.

Depuis quelques mois, la décision a été prise de confier au coordinateur du site la responsabilité de son exhaustivité, ce qui implique un travail de veille constant et la prise de mesure adéquates s'il y a des manques. En d'autres termes, si un événement n'a pas été annoncé sur le site par son organisateur, soit il recevra un rappel afin de l'encourager à utiliser le site, soit l'événement sera directement publié par le coordinateur. Ce qui déterminera laquelle de ces deux mesures prendre sera l'envergure de l'événement : en effet, on ne peut pas prendre le risque qu'un événement majeur ne figure pas sur le site.

Nous pouvons donc distinguer trois niveaux principaux, parmi les acteurs culturels :

- 1- Le gros du contenu du site est mis en ligne par des petites organisations, tenues par des gérants de galeries d'art, des artistes émergents, des brocanteurs, des conférenciers indépendants.
- 2- Viennent ensuite les agences d'événementiel et autres responsables de communication pour les salles de spectacle, les théâtres et les musées.
- 3- Enfin, on distingue les responsables des grosses structures culturelles, de renommée internationale.

Ces trois groupes d'acteurs culturels ont des besoins différents pour leur communication. Pour le premier groupe, l'essentiel est d'être référencé par le plus de sites possibles. N'ayant pas de budget à disposition pour communiquer leur événement, les agendas culturels leur offrent également de la crédibilité.

Le deuxième groupe inclut des responsables de la communication, qui le plus souvent n'ont pas de formation dans ce domaine. Ce sont pour la plupart des « touche à tout », qui s'occupent aussi bien de l'administration que de la billetterie de leur organisation. Ceux-ci s'occupent de structures subventionnées et donc réservent une part de leur budget à la communication. Leurs besoins sont très « simples » : remplir leur institution afin de garantir la subvention de l'année à venir, voir d'en obtenir une plus importante.

Le dernier groupe comprend les professionnels du marketing. Ceux-ci ont pour objectif de dégager un bénéfice. Pour ce faire le plus souvent ils tentent d'élargir leur public, en cherchant à communiquer auprès d'un autre public que celui qui fréquente habituellement et traditionnellement leur institution. Leur budget communication est relativement important, et distribué entre les médias après étude attentive des prestations offertes et de la portée de la distribution.

Ces trois groupes attribuent aux agendas culturels en ligne les avantages suivants :

- gratuité ;
- tous publics ;
- simple d'utilisation.

Il s'agit pour eux d'un outil de communication complémentaire (ou parfois même alternatif) à leur propre site web. Pour la plupart, la présence à l'agenda de leurs événements est un service qui leur est dû. Régulièrement l'équipe de TempsLibre.ch est contactée par des organisateurs qui souhaitent voir leur événement publié sur le site, et qui demandent que la publication soit faite pour eux.

Cet a priori, qui se retrouve surtout parmi les organisateurs du premier groupe, est particulièrement rattaché à l'univers culturel, où les facilités financières sont une utopie et où la lutte pour la survie est au menu quotidien des responsables.

A différence des prestataires de loisirs, les acteurs culturels, travaillant pour des institutions à but non lucratif, s'attendent à être soutenus et aidés gratuitement, y compris pour la divulgation de leurs événements. Cette constatation est importante pour la suite de la réflexion, car la stratégie du site ne peut faire abstraction de cet élément, et il serait bien inutile de vouloir le modifier.

Les acteurs culturels ont également une autre caractéristique : ils ont toujours très peu de temps. Annoncer leurs événements en ligne doit donc prendre le moins de temps possible. Ceci est d'autant plus vrai que la démarche en tant que telle est souvent longue, fastidieuse et répétitive.

Pour cette raison, souvent l'agenda culturel revêt une image plutôt négative dans la tête des acteurs culturels.

Les amateurs de sorties culturelles

Bien que TempsLibre.ch compte sur les acteurs culturels pour garantir son contenu, le site s'adresse en premier lieu aux internautes. Il est intéressant de comparer les parts de visites, entre les acteurs culturels publiant leurs événements (et donc qui se loguent à leur espace organisateur) et les internautes à la recherche d'informations. Pour ce faire, il suffit de comparer les résultats du site publiés par NET-Matrix-Audit, qui ne prend pas en compte les visiteurs dans la partie admin du site (espace organisateur) et ceux relevés par Google Analytics, qui ne fait pas cette différence.

Dans le courant du mois de décembre 2016, près de 100 utilisateurs uniques se sont connecté à leur espace organisateur, ce qui constitue environ 16% des pages vues du site au total.

84% du trafic sur le site vient donc des internautes intéressés par les sorties culturelles, soit le public des 16% restant. Ces visiteurs, dont le profil a été défini plus haut dans cette étude, ont les mêmes besoins que tous les internautes : trouver ce qu'ils cherchent, que ce soit des informations précises ou simplement de l'inspiration.

Tous les managers de sites d'e-commerce le savent : c'est précisément l'inspiration qui est au cœur du business sur internet⁷. Le visiteur online, qu'il soit sur internet par nécessité ou par flânerie, a un degré d'influçabilité accru par rapport à son comportement offline. Ceci implique que sur internet, l'internaute est particulièrement sensible aux informations qu'il voit défiler, et se laissera facilement tenter par l'option d'en apprendre davantage sur un sujet qui l'interpelle, directement ou indirectement. Il n'est pas réducteur donc de noter que le besoin principal de l'internaute est l'inspiration.

Des finances qui stagnent

Depuis que la gestion du site a été reprise par la société General Media, TempsLibre.ch fonctionne à perte : il coûte plus qu'il ne rapporte. Si dans le milieu de la culture cet état de fait est généralement normal et accepté, il en va bien autrement dans le monde des affaires. Il y a donc urgence de repenser la stratégie de financement du site, afin de le pérenniser.

Actuellement, les rentrées financières proviennent au 92% des acteurs culturels faisant partie du deuxième groupe. Les responsables de communication d'institutions culturelles de type théâtre ou musée investissent en des coups de cœur afin de mettre en avant leur événement, et en des newsletters dédiées qui permettent de toucher leur cible. Les recettes de ces services représentent le 73% du CA du site.

⁷ A ce sujet, voir l'article « 65 statistiques sur la psychologie du consommateur e-commerce », à l'adresse <http://www.pme-web.com/65-statistiques-psychologie-consommateur-e-commerce/>

Le 27% restant est engendré par les abonnements de partenariat, qui se renouvellent d'année en année. Les partenaires ont été hérités au moment du dernier rachat du site. Les différents services proposés aux partenaires ont beaucoup évolué d'année en année. Notamment, un partenariat de type VIP a été introduit pour un prix plus important, et proposant aux organisations que leur programmation annuelle soit intégralement rentrée par nos soins.

Le CA du site couvre, à ce jour et par année, environ 65% des coûts.

Pour couvrir ses frais et dégager un bénéfice, TempsLibre.ch doit donc se réinventer. S'il ne s'agit pas de repenser tout le fonctionnement du site, il est néanmoins nécessaire de revoir la stratégie de développement.

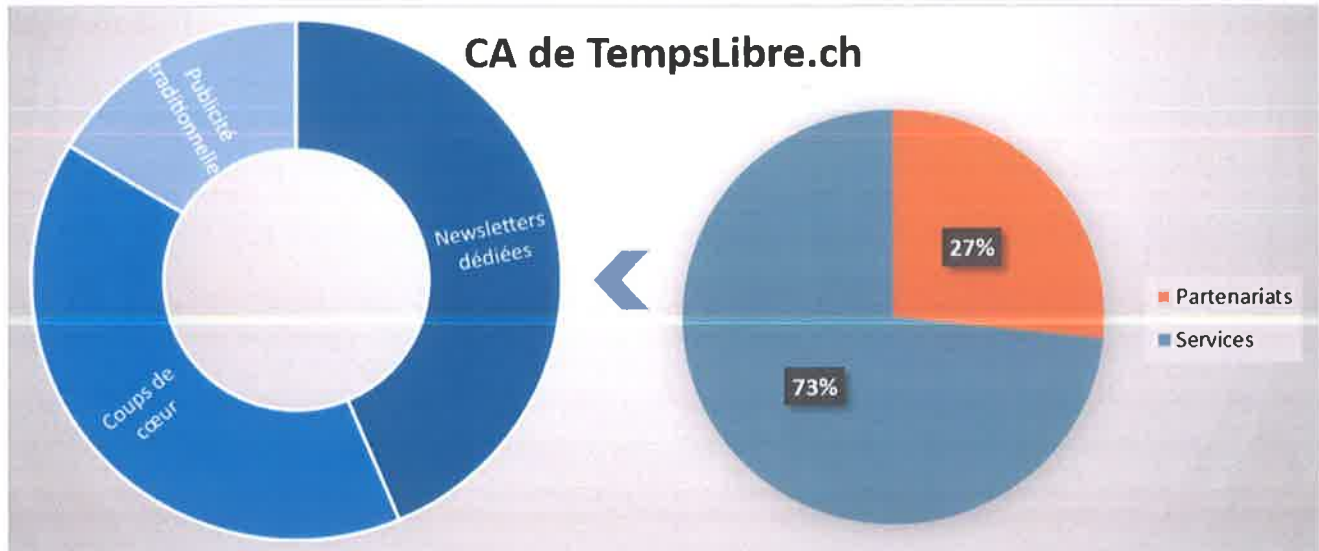


TABLEAU 12

DEUXIÈME PARTIE : OBJECTIF AUTOFINANCEMENT

8. Un site fonctionnel et stable

Le site TempsLibre.ch est certes améliorable dans son contenu, mais a été conçu d'après un concept qui a fait ses preuves et qui continue à être largement plébiscité après de son public, soit des internautes qui souhaitent s'informer sur les événements culturels de leur région.

Actuellement, le plan est que tous les événements présents sur le site aient été insérés par le staff du site. Les organisateurs devraient donc passer par des demandes individuelles pour que leur programmation culturelle soit insérée sur le site.

Le point de départ de la réflexion pour repenser la stratégie sera donc d'étudier si ce changement, qui serait une véritable révolution pour les utilisateurs, est vraiment souhaitable.

Exhaustivité ou contenu unique ?

Nous l'avons vu plus haut, la publication de contenu unique est un grand avantage pour le référencement sur les moteurs de recherche. Parmi les *ranking factors*⁸, il s'agit même de la première recommandation afin d'améliorer le SEO.



Un autre avantage du contenu unique est de garantir au visiteur la cohérence et la qualité des textes publiés. Prendre le contrôle sur la publication permettrait ainsi de s'assurer que les contenus proposés soient propres, bien pensés et rédigés expressément pour le web, ce qui contribuerait également à améliorer le référencement.

Cela dit, si l'étape de validation par le staff du site qui est actuellement en place ne permet pas de garantir de la qualité des textes, notamment d'un point de vue « rédaction web », elle

permet néanmoins de garder le contrôle sur ce qui est publié sur le site. Renforcée, cette étape permettrait déjà d'éviter les contenus de clairement mauvaise qualité, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui compte tenu du manque d'effectifs.

Par ailleurs, il faut savoir que le site publie par année plus de 50'000 nouveaux événements, avec une moyenne de 30 par jour. Ces publications sont dans les faits l'œuvre des organisateurs. Si le staff de TempsLibre.ch prenait le lead sur ces insertions, le site s'en retrouverait automatiquement appauvri. En effet, s'il est relativement aisé de trouver des informations sur les événements majeurs, c'est une toute autre affaire quand l'on doit se renseigner sur le programme des petites organisations. Sans l'apport

⁸ Publiés annuellement par le site Searchmetrics.com [<http://www.searchmetrics.com/knowledge-base/ranking-factors>]

des artistes, galeristes et autres festivaliers indépendants, l'exhaustivité du site serait clairement remise en question.

Il paraît donc avantageux de garder le mode de fonctionnement actuel du site, à savoir de laisser aux organisateurs l'accès à la publication de leurs événements. Il est toutefois impératif, en vue de garantir l'exhaustivité du site, de veiller à ce que les événements majeurs soient également publiés. En effet ce n'est pas le cas à ce jour, les acteurs culturels majeurs considérant que la présence sur TempsLibre.ch ne leur apporte pas une véritable valeur ajoutée.

Répartition des charges

A ce jour, l'équipe de TempsLibre.ch est composée de deux personnes à 100%. Le chef de produit a une fonction de gestion et de planification stratégique, et est également responsable de la rentabilité. La deuxième personne occupe le poste de coordinateur, et gère donc aussi bien les contenus du site que le service après-vente pour les clients (rédaction de newsletters, organisation des coups de cœur, rapports de campagne).

Valider les événements insérés par les organisateurs, les corriger si besoin et insérer tout événement qui ne serait pas déjà sur le site doit être la responsabilité d'une seule et unique personne. Celle-ci prendra également soin d'assister les organisateurs lors de l'insertion de leurs événements, et de contacter les responsables des événements qu'elle inscrira elle-même sur le site.

Cette personne, en tant que responsable de la veille dans l'univers culturel romand, aura également à sa charge la bonne conduite des relations avec les médias. Elle pourra en effet être amenée à rédiger des communiqués de presse pour les organisateurs partenaires.

Une fois que la rentabilité du site aura été assurée, le chef de produit doit se charger du suivi de la relation avec le client, de la prospection au service après-vente (planification de la campagne et envoi des statistiques et rapports finaux).

Ainsi repartis, les rôles sont assez distincts pour être clairs et compréhensibles, aussi bien à l'interne qu'à l'externe.

Déterminer le *Unique Selling Point*

Comme on l'a vu, l'attrait du site auprès du grand public, en d'autres mots le trafic des visites, influence directement l'attrait du site auprès de clients, entendus ici comme les destinataires des services payants. Sans toucher au USP, pas encore défini, pour ces derniers, le grand public aussi a besoin d'un USP pour être fidélisé.

Capter et fidéliser le visiteur sont deux étapes essentielles au succès d'un site web, qui doivent faire l'objet de stratégies bien pensées. En effet, si le travail en amont sur le SEM doit servir à attirer les visiteurs sur le site, c'est le fait qu'ils y restent qui est crucial pour la réputation de TempsLibre.ch. Mais faute d'une réponse personnalisée à leurs attentes, les visiteurs quitteront le site sans même se souvenir y avoir été. Le taux de rebond, analysé au chapitre 5 de ce travail, est largement améliorable. Qu'est-ce qui fait que le public aime le site, au point de l'utiliser régulièrement et de s'y rendre spontanément, sans passer par Google ?

La réponse à cette question a déjà été donnée : il s'agit de l'exhaustivité. Si un visiteur souhaite se faire une idée sur les possibilités de sorties culturelles de sa région, il veut être sûr de ne rien manquer. Aujourd'hui, l'accès à l'information est de plus en plus simple, rapide et performante. Spécialement sur internet, le public veut pouvoir recevoir immédiatement des réponses pertinentes à ses questions.

Or parmi tous les sites agendas du web, qu'ils répertorient événements culturels, sportifs, ou activités de loisirs, il ne s'en trouve pas de véritablement exhaustifs. Ceci place TempsLibre.ch dans une bonne position, car il est de loin l'agenda culturel qui référence le plus d'événements en Suisse romande. Il a donc tout d'une référence, du point de vue romand, et aussi local, la recherche pouvant être filtrée par cantons.

Pour le public, le côté référence a une grande importance. Toutefois TempsLibre.ch ne communique que peu sur cet indéniable avantage (il faut creuser dans le footer du site pour trouver cette information). Il conviendrait donc de capitaliser sur cet avantage pour en faire un USP clairement reconnu.

Des outils de mesure

Dans les études de marketing comportemental spécifiques au web, il est souvent question du « taux de conversion » pour mesurer le succès du site. En ce qui concerne TempsLibre.ch, qui ne vend rien, cet outil de mesure particulier n'a jamais été mise en place. Le seul outil de mesure pris en compte à ce jour pour calculer le succès du site est le nombre de pages vues/mois.

Mais est-ce nécessaire qu'il y ait acte d'achat, pour parler de « taux de conversion » ? Pour un site d'e-commerce, dont l'objectif est de vendre, la mesure du succès est étroitement liée au nombre de ventes. Dès le moment où le visiteur anonyme s'inscrit sur le site, la relation devient personnalisable et donc de qualité pour le futur acheteur.

Mais cette démarche est tout-à-fait envisageable même pour un site qui ne proposerait rien à vendre. Le site des grandes agences de voyage, par exemple, calculent leur « taux de conversion » en fonction des visiteurs qui s'inscrivent pour télécharger, ou commander une brochure d'information. Bien sûr, les visiteurs de ce genre de site sont également les clients de l'entreprise, ce qui est une différence notable avec TempsLibre.ch qui, encore une fois a des clients d'une part, et un public d'autre part.

La certitude en ce qui concerne TempsLibre.ch reste que ce qui est susceptible d'intéresser les clients sur notre plateforme, c'est d'atteindre son public. Il convient de garder cette évidence bien en tête lors de la réflexion autour de la stratégie de financement.

Mesurer le public est donc indispensable afin d'étoffer l'argumentaire de vente auprès du client. Et bien souvent, le client se situe lui-même parmi le public, pour juger du potentiel d'un support. Un exemple immédiat : si le client n'est pas lui-même inscrit à la newsletter de la plateforme, quelques soient les chiffres qu'on pourra lui montrer, il aura du mal à imaginer la valeur de cette base de données. S'il est inscrit, il connaît la régularité et la qualité des newsletters envoyées.

La newsletter

Cet exemple n'est pas pris au hasard. Quand la société General Media a fait l'acquisition du site TempsLibre.ch en 2012, la communauté d'abonnés à la newsletter s'élevait à plus de 120'000 personnes. Aujourd'hui, elle en compte à peine plus de 80'000 après seulement 4 ans. Pourtant, le taux de désinscription moyen après envoi reste très bas (entre 0.1 et 0.5%), et le transfert dans les spams est encore moins important (0.01%). Une étude rapide des statistiques d'envois montre en revanche que près de 3% des destinataires ne reçoivent pas nos emails. Les adresses concernées sont automatiquement désactivées dans la base de données, et c'est précisément la première raison de cette baisse d'inscrits.

La deuxième raison est qu'aucun *call to action* n'a été mis en place, afin d'encourager les visiteurs à s'inscrire à la newsletter. Ces faits permettent de déduire que la newsletter plaît, mais sans invitation à

l'inscription et uniquement en comptant sur les inscrits acquis actifs en 2014, l'appauvrissement de la base de données est inévitable.



FIGURE 3

Le manque de nouveaux inscrits a traditionnellement été imputé au manque d'attractivité du site, or les spécialistes en marketing comportemental s'accordent à dire que l'internaute est généralement très volage et n'accorde à un site sur lequel il est de passage moins de 3 minutes d'attention. L'outil d'audit NET-Metrix nous montre que le visiteur de notre plateforme reste en moyenne 3 minutes et 10 secondes sur le site. Ce temps n'est pas mauvais, mais il est de 50% inférieur à ce qu'il était en 2012. Encore une fois, on explique cette apparente perte d'intérêt à la qualité des contenus du site, alors que les études comportementales montrent que la tendance au zapping augmente proportionnellement au nombre d'offres auquel le public est confronté. Le contenu du site, d'un point de vue strictement qualitatif, est donc amplement suffisant pour convaincre le visiteur de la qualité générale du site.

Se dégage donc comme une évidence le fait de devoir augmenter les *calls to action* qui incitent les visiteurs à s'inscrire à notre newsletter. Au moment où ceux-ci sont convaincus de la qualité du site.

Montrer au potentiel client que le nombre d'inscrits à la newsletter est en hausse sera un argument de taille dans la démonstration que son public se trouve sur notre site.

La création d'un profil visiteur

Une autre manière de fidéliser le visiteur pourrait être de l'inviter à personnaliser son profil selon ses goûts en matière de culture. Profilé, le visiteur se connecterait au site pour se voir proposer en premier choix les événements qui l'intéressent.

Techniquement, cette démarche permettrait de plus de récolter des informations et d'en faire une étude marketing, car si Google Analytics permet d'analyser les données de la masse de visiteurs, le fait de croiser les critères socio-démographiques de base comme l'âge, le sexe et le lieu de résidence aux données comportementales récoltées grâce au profil visiteur permettrait d'obtenir des renseignements très fins et précis sur les attentes du public.

Outil de ticketing

La structure de billetterie est étroitement liée au monde de l'événementiel. Un visiteur qui choisit un service ou un bien veut pouvoir s'en approprier immédiatement.

Si TempsLibre.ch offre aux visiteurs la possibilité de réserver leurs places pour un spectacle ou autre événement directement depuis le site, l'outil est en réalité un formulaire qui permet uniquement de contacter l'annonceur par email afin de lui soumettre une demande de réservation.

Mettre sur pied un partenariat avec des services tels que Ticketcorner ou Starticket, pour ne citer que les plus gros, permettrait d'une part de proposer un outil de ticketing au visiteur qu'il pourrait utiliser directement depuis le site, et d'autre part de récolter des données relatives au comportement des visiteurs. En d'autres termes, ce pourrait être une solution « deux en un » extrêmement efficace.

9. Modèles économiques

Pour en revenir aux bases

Si l'on considère l'approche économique de la définition d'une entreprise, sa spécificité essentielle est le fait d'avoir un projet viable comme moteur, dont le but est de fournir des biens ou des services à un groupe d'utilisateurs/clients. Le site TempsLibre.ch peut donc être analysé comme étant une entreprise à part entière :

- Son projet est de dégager du bénéfice ;
- Son objectif est de fournir des informations exhaustives concernant les activités culturelles de Suisse romande aux internautes ;
- Ses clients sont les organisations ou institutions concernés par le monde de la culture.

Comme beaucoup d'entreprises qui ne parviennent pas à garantir leur pérennité, TempsLibre.ch souffre du fait de manquer d'un *business model* adapté.

L'agenda culturel en ligne a d'abord fait son apparition grâce à la dévotion de personnes passionnées, qui n'avaient pas pour ambition d'en faire une source de revenus. Lors des premières années suivant sa mise en ligne, son succès en termes de fréquentation a fait ressortir son potentiel économique. Les entreprises qui ont par la suite décidé d'investir dans le développement du concept ont basé leur plan économique sur la vente d'espaces publicitaires d'une part, et la vente d'abonnements de partenariats d'autre part. Pour TempsLibre.ch, ces modèles n'ont jamais véritablement fonctionné.

La condition à la réussite d'un *business model* est que toutes les parties prenantes soient gagnantes : le fournisseur comme le consommateur. Dans le cas de TempsLibre.ch, avec le modèle de l'abonnement il n'y a pas véritablement d'avantages pour ces deux parties, car l'abonné ne reçoit pas d'avantages substantiels et les revenus sont de toute manière trop bas pour couvrir les frais de fonctionnement du fournisseur. Quant au modèle du financement par la publicité, le site pêche par un grave manque d'avantages concurrentiels ou USP clairement définis. En d'autres termes, pourquoi acheter un espace publicitaire sur TempsLibre.ch au lieu que sur Loisirs.ch ? Les responsables de ce choix n'ont pas de temps à perdre pour approfondir une réflexion qui se base sur des éléments manquant de bon sens et de clarté.

Jusqu'ici, les différents décideurs qui se sont succédés au poste de chef de produit pour le site, ont tenté d'améliorer ces deux sources de revenus en travaillant sur les offres de base. Pour les abonnements, les packages de services inclus ont changé au minimum une fois par année. Et l'on a systématiquement considéré que si la vente d'espaces publicitaires ne décollait pas, la cause était que le trafic sur le site n'était pas assez attractif.

A mon sens, un service d'abonnement pas assez solide pour tenir plus de 12 mois d'affilée sans être revu, flanqué du projet d'augmenter un trafic alors qu'en tous les cas celui-ci ne pourra jamais devenir assez important pour être un USP, sont les causes du manque de rentabilité de ce site.

Le but n'étant pas de réinventer la roue, le site est conçu de façon telle que les changements ne peuvent être envisagés que pour les aspects techniques et graphiques. Le business model doit donc obligatoirement s'adapter à cette condition.

A ce jour, il est nécessaire de se concentrer sur les clients susceptibles d'engendrer un bénéfice, et d'étudier leurs besoins. Si l'on se réfère aux trois niveaux d'acteurs culturels identifiés au chapitre 7 de ce travail, les clients potentiels se situent dans les deux derniers groupes, formés des responsables de la communication avec ou sans formation en ce sens.

Les besoins des communicateurs culturels

Qu'ils soient responsables de petites, moyennes ou grandes institutions culturelles, les chargés de communication ont tous le même besoin : susciter l'intérêt du public et le faire se déplacer. L'agenda culturel en ligne est en ce sens un outil puissant, car il touche un large public. Celui-ci est cependant déjà ciblé, s'adressant aux amateurs des événements culturels. Or aujourd'hui, la plupart des organisations culturelles ont besoin de renouveler leur public, et souhaitent donc toucher tout le monde. C'est la raison pour laquelle les publicités à la radio, les encarts dans la presse et l'affichage de rue sont des méthodes qui continuent d'avoir la cote, et ce malgré leur coût extrêmement élevé.

Jusqu'ici, TempsLibre.ch proposait de la visibilité à ce groupe de clients. Or une fois qu'ils ont budgété une campagne offline, les responsables n'ont souvent plus les moyens de prévoir une campagne online.

Le web ne jouit pas de la même réputation de qualité que les supports print, et les clients potentiels, travaillant dans le milieu culturel, ont un attachement aux médias traditionnels particulièrement marqué.

S'il est bien sûr souhaitable de conserver la possibilité d'offrir de la visibilité aux institutions culturelles, cela ne peut donc pas constituer l'essentiel du financement du site.

Les partenariats

Les partenaires de TempsLibre.ch sont des acteurs culturels qui payent un abonnement annuel afin de bénéficier de différents avantages sur les prestations proposées, et de services qui leur sont réservés. Il existe à ce jour deux niveaux de partenariats :

- 1- Les partenaires « Plume » ont le logo leur institution sur la page d'accueil du site, avec un lien qui redirige le visiteur sur le site web du partenaire. Ils bénéficient en outre de 10% de rabais sur tous les services payants proposés par la plateforme.
- 2- Les « VIPartenaaires », en plus des prestations ci-dessus, ont leur logo cliquable également sur toutes les autres pages du site (en rotation). Ils bénéficient en outre d'une page de présentation dont le contenu est unique, rédigée par un spécialiste de la rédaction web, et d'un accès privilégié à leur espace organisateur, qui leur permet d'insérer des liens hypertexte dans le descriptif de leurs événements, et de les valider sans contrôle préalable de la part de l'équipe du site. Enfin, les événements des VIPartenaaires sont insérés à l'agenda par l'équipe de TempsLibre.ch.



toutes les autres pages du site (en rotation). Ils bénéficient en outre d'une page de présentation dont le contenu est unique, rédigée par un spécialiste de la rédaction web, et d'un accès privilégié à leur espace organisateur, qui leur permet d'insérer des liens hypertexte dans le descriptif de leurs événements, et de les valider sans contrôle préalable de la part de l'équipe du site. Enfin, les événements des VIPartenaaires sont insérés à l'agenda par l'équipe de TempsLibre.ch.

Le prix de l'abonnement annuel revient à 300.- CHF pour les partenaires plume, et à 1'400.- CHF pour les VIPartenaaires. Ces prix ont été établis dans le courant de l'année 2015, alors que la différence entre les deux packs de prestations était minime : tous les partenaires avaient droit à un lieu cliquable sur la page d'accueil, les premiers sous forme de texte, les deuxièmes sous forme de logo. De plus, avant 2015 les prix pour ces prestations étaient de 150.- CHF pour les premiers, et de 300.- CHF pour les deuxièmes.

L'année 2015 a donc enregistré une baisse très importante du nombre de partenaires, surtout de ceux appartenant au deuxième groupe, pour des raisons évidentes. En 2016, au moment des renouvellements, afin de limiter les résiliations le pack des VIPartenaaires ont été étoffés.

Dans la culture, les prestataires sont pour beaucoup subventionnés. Ceci implique qu'une somme insérée au budget pour une année aura de

fortes chances de l'être également pour les années suivantes, et ceci sans contrôle du retour sur investissement. Du coup, ces partenariats ont été renouvelés sans trop de vagues, jusqu'au changement de prix en 2015. En 2016, les acteurs qui avaient payé l'année d'avant, ne se sont pas manifestés quand ils ont reçu la facture pour 2016.

Cette situation n'est pas souhaitable, et encore moins durable sur le long terme. Les mesures prises en 2016 afin d'étoffer les prestations proposées ne sont pas intéressantes pour les acteurs culturels, sauf l'insertion du programme. Cela dit, si les programmes de la plupart des musées prévoient une dizaine d'événements par année, ceux des salles de spectacles en ont au moins une 50aine, sans parler des établissements de clubbing ou des bibliothèques, pour lesquels on avoisine les 150 événements par année.

FIGURE 4

De plus, aujourd'hui que l'équipe du site insère certains événements gratuitement et sans autre condition en lieu et place des organisateurs qui de toute manière ne le feraient pas, nous nous trouvons dans une situation où certaines institutions payent 1'400.- CHF pour qu'on rentre trois événements sur une année, d'autres payent la même somme pour 150 événements, et d'autre encore ne payent rien.

Côté partenaires plume, la plupart ne savent pas pourquoi ils payent. Lors des renouvellements en 2016, un grand travail a été fait pour informer tous les partenaires que leur abonnement était sur le point d'être renouvelé, et pour les inviter à redécouvrir leurs avantages. Non seulement nous avons eu très peu de retour de la part des partenaires (dans la majorité des cas les factures étaient payées malgré tout) mais ceux qui se sont manifestés était pour demander la résiliation, car ils avaient compris que cette « redevance » n'était pas obligatoire pour insérer les événements dans l'agenda.

Retour sur investissement

Nous l'avons vu : les revenus engendrés par les partenariats constituent à ce jour près d'un tiers du CA annuel, bien que celui-ci soit déficitaire. Cependant, chaque année plusieurs partenaires décident de ne pas renouveler, n'étant pas conscients des avantages auxquels cette prestation leur donne droit, ou convaincus de l'inutilité de celle-ci. Il paraît logique que dans ces circonstances, une révision de ce système de financement s'impose.

L'analyse de la situation actuelle, et notamment des réactions des partenaires au moment des renouvellements, permettent d'avancer les constatations suivantes :

- Certains parmi les acteurs culturels seraient prêts à payer pour pouvoir insérer leurs événements dans l'agenda ;
- Les institutions bénéficiant d'un budget plus important sont prêtes à payer afin que leurs événements soient insérés dans l'agenda par nos soins.

Les partenaires ont été acquis à la cause du site et constituent des clients qui soutiennent et représentent TempsLibre.ch dans l'univers culturel. Il ne serait donc pas opportun de supprimer cette prestation. Il faut simplement la revoir afin qu'elle devienne attractive et qu'elle serve à fidéliser les clients.

Le modèle freemium

Un modèle économique existe, le « freemium » qui pourrait apporter un début de solution à cette délicate réflexion. D'après ce modèle, un produit est proposé à l'utilisateur sous deux formes : une première de base, light et gratuite, et une deuxième complète et payante. Ce modèle fonctionne très bien pour beaucoup de services web, telles que le service de streaming musical Spotify par exemple.

Ce modèle est adopté pour des sociétés qui adressent conçoivent des services BtoC. En ce qui concerne TempsLibre.ch, qui propose ses services aux professionnels, ce modèle doit être adapté afin d'être cohérent et viable.

L'idée serait de proposer une base payante mais à très bas prix, qui donnerait accès aux mêmes services qui sont actuellement proposés gratuitement, soit l'insertion d'événements, l'organisation de concours et la publication de promos. Sur les 10'000 organisations inscrites sur le site depuis 2014, si seulement la moitié devait être active, et si sur cette moitié, seul le 10% devait accepter de payer 300.- CHF afin de pouvoir continuer à publier librement ses événements sur le site, cela ferait déjà une recette de près de 150'000.-, soit plus de la moitié du CA nécessaire à atteindre le *break-even*.

Certes, la mise sur pied d'un accès obligatoirement payant pour tous les organisateurs implique un développement technique important, qui devra être évalué. Outre les coûts de développement, l'on doit se poser la question de ce qu'advientra des 90% d'organisateur restant qui ne souscriront pas à cet abonnement, et notamment de leurs événements.

La revente de données

Dès le moment où l'on collecte des données, la tentation est forte de les revendre. Les agences de publicité sont toujours friandes d'informations leur permettant de mieux cibler leurs publics et ainsi rendre leurs campagnes de promotion bien plus efficaces.

La revente des *big data* constitue l'essentiel du *business model* adopté par des entreprises telles que Facebook, Google ou encore SFR. Ce que ces entreprises ont en commun, mis à part leur modèle économique, est qu'elles sont assez importantes pour recueillir une base de données d'informations personnelles assez importante pour qu'elle soit utilisable par les agences publicitaires.

Si l'on fait abstraction du principal inconvénient de ce modèle, soit l'insatisfaction des utilisateurs qui ne souhaitent pas voir leurs informations divulguées, reste que TempsLibre.ch ne génère pas assez de trafic pour se positionner en tant que source de données pertinentes pour le marché des publicitaires.

Cela dit, une seconde option que rendrait possible la collecte de données est un meilleur ciblage des campagnes publicitaires. En effet l'analyse de ces informations permettrait de proposer aux clients de

cibler uniquement le public concerné par leurs publicités. Il deviendrait alors possible de vendre les espaces publicitaires à un prix plus élevé.

10. Un client cible unique

Si comme on vient de le voir plusieurs modèles économiques seraient possibles et certainement viables, aucun d'entre eux ne se démarque comme étant *THE business model* attendu pour relancer le site. Probablement cet état de fait dépend du manque de clarté quant aux véritables bénéfices du site d'une part, et quant au client véritable du site d'autre part.

Comme énoncé précédemment, la USP pour le grand public doit devenir l'exhaustivité du site. Une fois que le grand public augmente son nombre de visite sur le site, il est possible de vendre ce trafic aux clients au moyen d'espaces publicitaires. Naïvement, on lie donc le succès des ventes à la quantité de trafic sur le site, et pour augmenter le premier, on agit sur le deuxième.

Cette stratégie est en place depuis plusieurs années, et comme on l'a vu, elle ne fonctionne pas vraiment. La raison est simple : quel que soit le travail fourni en amont afin d'augmenter le trafic, il restera toujours inférieur à celui engendré par d'autres sites (plus de 213mm pour 20min.ch/fr, 80mm pour LeMatin.ch ou encore près de 8mm pour MySwitzerland.com⁹), donc même en travaillant sur le prix du CPM, il est pratiquement impossible d'être compétitifs dans ce domaine. Ceci ne veut pas dire que le trafic n'est pas important ou qu'il ne doit ou peut pas être capitalisé, seulement il ne peut pas devenir la USP du site pour les clients.

Création de valeur pour un seul client idéal

Le USP de TempsLibre.ch pour le client doit lui fournir des raisons simples et évidentes de consacrer son temps, son argent et sa confiance au site. Comme il serait illusoire de souhaiter contenter tout le monde, définir un USP revient à écarter une part de clients potentiels qui ne seraient pas forcément concernés par le bénéfice proposé.

Quand l'on tente de contenter tout le monde, l'on se heurte très vite à un développement de l'offre proposée qui se complique au fur-et-à-mesure qu'elle se diversifie. Et qui dit compliqué, dit mal parti.

Définir un USP passe donc automatiquement par l'identification d'un client idéal, dont ce sera ses besoins que l'on se proposera de combler grâce aux bénéfices, résultats et solutions personnalisés pour ce groupe cible.

Il est facilement compréhensible qu'un service dont le montant d'achat est relativement élevé a peu de chances de se vendre dans un contexte caractérisé par un pouvoir d'achat plutôt faible. C'est le cas actuellement avec TempsLibre.ch, qui propose des services à un prix pas adapté au type de clientèle auquel il s'adressait jusqu'ici. C'est pourquoi une meilleure étude de la demande peut permettre de réorienter l'offre vers une clientèle cible différente.

⁹ Données publiées par NET-Matrix-Audit pour le mois de décembre 2016.

Mais alors, quel serait le groupe de clients idéal du site ? Etant donné que la quantité de trafic sur le site n'est pas un avantage, il faut plutôt creuser du côté de la qualité de ce trafic.

Mis-à-part les informations relatives à l'âge, au sexe et au lieu de résidence, les visiteurs du site sont des personnes concernées par l'univers culturel romand. Ce sont des personnes qui sortent, et qui n'hésitent pas à investir dans leurs sorties, elles ont donc un pouvoir d'achat de moyen à élevé. Un groupe d'acteurs susceptibles d'être intéressé par ce type de client sont les entreprises actives dans le secteur du luxe. Les grandes marques de montres ou d'orfèvrerie n'hésitent pas à consacrer une grande partie de leur budget marketing pour sponsoriser des événements culturels ou sportifs. Le but derrière n'étant évidemment pas de la pure philanthropie, mais la « chasse au client de qualité ».

Un autre groupe de clients potentiels pourrait être celui formé par les grands distributeurs, qui cherchent eux-aussi à se faire remarquer par leur sponsoring culturel. Leurs motivations sont toutefois un peu différentes : ils sont à la recherche de prestige et veulent soigner leur image de marque.

Traditionnellement, les grands sponsors de la culture tels que Rolex, Patek Philippe et Cartier soutiennent des institutions bien définies, actives dans un milieu cohérent, tandis que les grandes marques nationales telles que Coop ou Swisscom vont plutôt chercher des spectacles ou festivals de très grande envergure. TempsLibre.ch englobe pourtant ces deux catégories, et de ce fait pourrait parfaitement intéresser ce type d'entreprises.

Convient donc à ce point de l'exercice de se poser la question, quant au niveau de disposition de ces deux groupes d'investir dans leur image de marque.

Les acteurs du luxe, tout comme les établissements bancaires, sont devenus de plus en plus strictes quand il s'agit d'investissements. Traversant depuis plusieurs années un contexte financier peu propice au développement, de prime abord l'abordage de cette cible précise paraît plus compliqué.

Les grandes marques, quant à elles, se veulent omniprésentes dans le quotidien du grand public. La ligne graphique et la portée du site TempsLibre.ch paraît mieux correspondre à ce groupe qu'au premier.

Une USP sur mesure

Il convient désormais de définir, ou du moins tenter de définir, la *unique selling proposition* de TempsLibre.ch pour ces clients potentiels, qui ont déjà un budget réservé à la communication et au marketing dans le milieu de la culture.

Pour ce faire, maintenant que le client idéal paraît défini, il faut se concentrer sur ses besoins et motivations. En d'autres termes, que cherchent les grandes marques de Suisse ou internationales, qu'elles seraient susceptibles de trouver avec TempsLibre.ch ?

En règle générale, toutes les marques souhaitent imposer au public leur différenciation face aux autres marques actives dans le même secteur d'activité. Pour ce faire, il leur est nécessaire de renforcer leur image et notoriété.

En ce sens, TempsLibre.ch véhicule une image de stabilité et de professionnalisme dans le monde de la culture que l'on ne retrouve pas parmi les autres agendas culturels en ligne. Toutes les grandes marques qui touchent de près ou de loin à la culture peuvent trouver dans cette réputation de sérieux un bénéfice notable.

Il existe par ailleurs un groupe de grandes marques qui donne une grande importance à la *Brand Culture*, ou culture de marque. La *Brand Culture* est une stratégie marketing qui valorise la culture de l'entreprise encore avant le produit ou service qu'elle propose. Cette stratégie permet de donner un sens et un rôle à une activité commerciale, et ainsi de légitimer sa raison d'être auprès des consommateurs.

L'attention du consommateur sera donc portée sur l'émotions provoqués par la marque, comme par exemple un bruit (le *pschitt* de la bouteille de Coca Cola, le grondement du moteur de la Harley Davidson). La pyramide de Maslow¹⁰ est le guide des adeptes de ce genre de marketing :

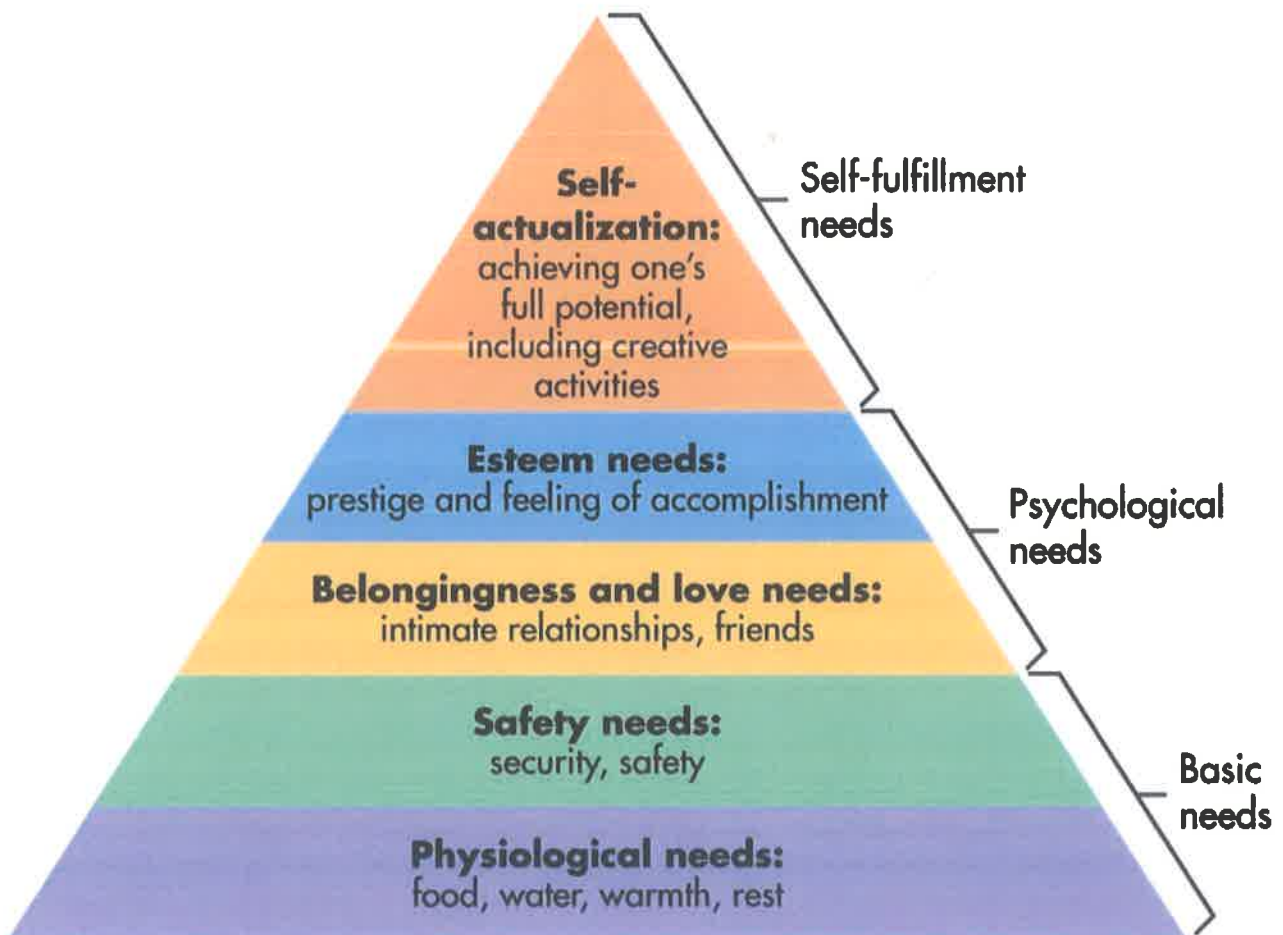


FIGURE 5

Les marques qui adoptent le *Brand Culture* comme stratégie marketing ont pour objectif de participer à la construction de l'identité des individus, à la « réalisation de soi » énoncé au sommet de cette pyramide.

La partie des personnes arrivant à satisfaire ces besoins est relativement petite, et correspond parfaitement aux visiteurs de TempsLibre.ch.

Le site met les émotions à l'agenda de par sa raison d'être, et toutes les marques qui travaillent sur les émotions de leurs publics pourraient avoir ainsi un canal de communication extrêmement bien ciblé pour véhiculer leur message.

¹⁰ A Theory of Human Motivation, 1943.

Reste encore à créer un message sur mesure pour le site. Cette condition sera essentielle afin de garantir la cohérence du message avec son support. Car évidemment, la reproduction d'une Harley Davidson en bannière de TempsLibre.ch ne ferait aucun sens pour le visiteur.

La réalisation des projets

Une clientèle cible de référence, des partenariats plus simples et mieux ficelés, un abonnement de base pour l'insertion des événements sont donc les éléments devant servir de base à l'élaboration d'un plan stratégique de mise en place des différents changements.

Reste à chiffrer ces projets, en termes de coûts et de bénéfices espérés. Ce sera la prochaine étape suivant cette analyse.

Afin d'élaborer la suite dans le détail, il sera bien sûr nécessaire de commencer par étudier la faisabilité de ces propositions. Les contraintes techniques ne sont en effet pas des moindres, et il faudra clairement établir si les coûts engendrés pourront être rapidement rentables.

Cela dit il paraît déjà assez clair suivant l'analyse conduite le long des pages de ce travail, que le site a un réel potentiel de développement, non seulement dans la perspective d'atteindre le *break-even*, soit l'autofinancement, mais aussi pour dégager du chiffre d'affaires.